

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT, CORRELAÇÃO COM AS  
ATIVIDADES RELACIONADAS ÀS CERTIFICAÇÕES DOS SISTEMAS DA  
QUALIDADE NO MERCADO AUTOMOTIVO**

Autora: Soraya Fernanda de Medeiros  
Orientador: Roberto Belotti

Curitiba  
2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT, CORRELAÇÃO COM AS  
ATIVIDADES RELACIONADAS ÀS CERTIFICAÇÕES DOS SISTEMAS DA  
QUALIDADE NO MERCADO AUTOMOTIVO**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para a  
obtenção de título de Especialista em  
Administração de Pessoas.

Orientador: Roberto Belotti

Curitiba  
2004

**Gerenciar não é mais a direção da empresa, e sim aperfeiçoar pessoas.**

**Alvin Tofler**

## SUMÁRIO

1.	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
2.	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>3</b>
3.	<b>PROBLEMAS .....</b>	<b>4</b>
4.	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>5</b>
	4.1 OBJETIVO GERAL .....	5
	4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	5
5.	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>7</b>
6.	<b>QUALIDADE .....</b>	<b>8</b>
	6.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	9
	6.2 QUALIDADE E CERTIFICAÇÕES .....	12
7.	<b>ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DA QVT NA UNITEXGA BRASIL .....</b>	<b>14</b>
	7.1 A EMPRESA .....	14
8.	<b>ESTUDO DAS MEDIDAS JÁ ADOTADAS PELA EMPRESA PARA ATINGIR OS 5 ITENS DO OBJETIVO ESPECÍFICO .....</b>	<b>15</b>
9.	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS IDENTIFICADOS .....</b>	<b>17</b>
	9.1 OBJETIVO DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (T&D) .....	18
10.	<b>1ª FRENTE PRIORITÁRIA – EDUCAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
	10.1 EDUCAÇÃO BÁSICA .....	19
	10.2 ACESSO AO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO .....	20
	10.3 TREINAMENTO DE LÍDERES, GERENTES E SUPERVISORES .....	21
	10.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL- PDG .....	22
	10.4.1 Premissas .....	22
	10.4.2 Perfil Gerencial .....	23
	10.4.3 Objetivos do PDG .....	24
	10.4.4 Estrutura do PDG .....	24
	10.4.6 Módulos .....	24
	10.4.7 Cronograma .....	30
11	<b>2ª FRENTE PRIORITÁRIA – SAÚDE .....</b>	<b>31</b>
	11.1 GINÁSTICA LABORAL .....	32
12	<b>DEMAIS ATIVIDADES RELACIONADAS À QVT .....</b>	<b>34</b>
13	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
14	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>
15	<b>ANEXOS .....</b>	<b>38</b>

## Lista de Siglas

QV – Qualidade de Vida

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

IATF – *International Automotive Task Force* – Força-Tarefa da Indústria Automobilística Internacional

A IATF é constituída por um grupo internacional de fabricantes de veículos que inclui a Ford, GM e a Daimler Chrysler, além das seguintes associações comerciais ligadas à indústria automotiva: AIAG (América), VDA / QMC (Alemanha), SMMT (Reino Unido), ANFIA (Itália), CCFA e FIEV (França).

ISO 9000 versão 2000 - *International Organization for Standardization* - Organização Internacional de Normatização, revisão 2000

ISO/TS 16.949

Especificação Técnica ISO que alinha os atuais requisitos de sistemas de qualidade automotivos com os parâmetros da indústria automobilística global. Em conjunto com a série ISO 9001/9002:1994, a ISO/TS 16949 especifica os requisitos do sistema de qualidade para o projeto/desenvolvimento, a produção e – sempre que pertinente – a instalação e serviços de produtos ligados ao setor automotivo.

PCMSO – Programa de Controle Médico e Ocupacional

PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

Setor de T&D – Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

PDG – Plano de Desenvolvimento Gerencial

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

DORT – Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho

CEJA – Centro Integrado de Educação para Jovens e Adultos

## 1. INTRODUÇÃO:

O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem ganhando, a cada dia, mais destaque nas publicações sobre Administração e Psicologia do Trabalho, a nível mundial e, mais recentemente, no Brasil, com um grande avanço após a divulgação das modernas técnicas administrativas, utilizadas principalmente no Japão, voltadas para o alcance da Qualidade Total e mais tarde pelo estabelecimento dos padrões normativos ISO.

QUIRINO e XAVIER (1997, p.72) destacados pesquisadores brasileiros sobre QVT, consideram que, só recentemente, a abordagem da Qualidade de Vida (QV), tem sido aplicada à situação do trabalho. Segundo eles, "... ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação do trabalho".

Alguns dos pré-requisitos para a produtividade são o bem-estar dos trabalhadores e a participação nas decisões e problemas do trabalho, que potencializam a motivação e a capacidade do trabalhador, podendo, inclusive, melhorar seu desempenho.

O ambiente organizacional nas últimas décadas sofreu inúmeras mudanças. As transformações no ambiente externo, decorrentes de fatores como o avanço tecnológico, a globalização de mercados, a economia, a concorrência acirrada e, principalmente o surgimento de novos valores sociais, afetaram as organizações em geral. Alguns modelos de organizações e práticas de gestão, tidos até então como exemplo de sucesso, passaram a não responder às demandas do mercado atual. Os impactos do ambiente refletiram nas organizações como um todo. Tanto em relação ao seu modo de tratamento com o ambiente externo e todos os envolvidos, como na sua postura interna.

Destaca-se no ambiente externo a influência dos *stakeholders* nos rumos e decisões da empresa. Os *stakeholders* são os diversos públicos que podem interferir nas empresas. É algo novo, para as organizações que até bem pouco tempo tinham seu foco no lucro e as decisões estavam nas mãos dos acionistas. O que era bom para os acionistas era o que realmente importava. Hoje, o foco mudou: somam-se aos acionistas os diversos públicos que se relacionam ou são afetados pelas ações da empresa.

No ambiente interno surge um novo paradigma: o trabalhador, que é um *stakeholder* interno, passa a ser considerado o capital mais importante da organização. Em parte, esta valorização é o que Peter Drucker chama de sociedade pós-capitalista, onde o capital mais valioso é o conhecimento. E o conhecimento está não nas máquinas, mas nas pessoas que apreendem e repassam estes conhecimentos para a empresa. Este passa a ser um recurso competitivo para as relações comerciais.

As diversas abordagens teóricas sobre QVT denotam uma preocupação marcante com os aspectos internos da organização, particularmente com o desenho do cargo e as condições físicas do ambiente de trabalho. Nesse contexto, o homem tende a ser focado apenas como um ser produtivo, sendo deixado de lado o ser humano total, que interage não só com o ambiente organizacional mas, principalmente, com o ambiente externo que abrange, entre outros aspectos, a família, os amigos, e as atividades de cultura, lazer e religião.

Na sua complexidade, a pessoa humana não poderá jamais ser equiparada pelo avanço tecnológico. Suas características intrínsecas são exclusivas e, no coletivo, constituem o verdadeiro diferencial dos sistemas produtivos.

Quando os princípios e valores da organização não estiverem direcionados para a ética verdadeira, não forem suficientemente embasados na valorização, no desenvolvimento e no crescimento da pessoa humana, e não se refletirem em ações concretas nessa direção, não haverá Qualidade de Vida no Trabalho.

O avanço tecnológico não é o único fator que determina a competitividade e a produtividade. O diferencial está nas pessoas que compõem o sistema produtivo. A possibilidade de desenvolvimento e de crescimento interior da pessoa humana no sistema produtivo, ou através dele, irá permitir o direcionamento do seu potencial, também, aos objetivos da produção.

## 2. JUSTIFICATIVA

A revolução proporcionada pela tecnologia está mudando o modo de administrar das organizações. Para MARTIN (1996), a Grande Transição (revolução que está mudando funções, empresas, gerências e arquiteturas) não se refere apenas à tecnologia em si, mas fundamentalmente ao papel que as pessoas desempenham nas organizações. “A tecnologia possibilita a mudança no trabalho e o trabalho precisa mudar radicalmente para tirar proveito da tecnologia. O fluxo instantâneo de informações, o processo decisório via software e as aberturas de redes eletrônicas mudam fundamentalmente a estrutura de poder nas empresas” (MARTIN, 1996, P.31).

Desta forma, a tecnologia permite que o trabalho repetitivo, monótono, mecânico, passe a ser executado pelas máquinas, exigindo-se um novo papel das pessoas: a utilização de seu potencial criativo capaz de adicionar valor às organizações. Porém, essa mudança de papel deve ocorrer nos dois sentidos, ou seja, ser extensiva à relação “empresa-funcionário”.

DRUCKER (1999), enfatiza que estamos numa nova era, chamada de Sociedade pós-capitalista, onde o recurso econômico básico não é mais o “Capital”, representado pelos meios de produção, e sim o Conhecimento. Porém, MARTIN (1996) argumenta que o conhecimento torna-se valioso quando aplicado ao trabalho. E para aplicá-lo ao trabalho torna-se necessário “dar espaço” aos trabalhadores do conhecimento, a característica tradicional de gestão está cedendo espaço para novos padrões mais adequados aos novos tempos.

Diante do panorama apresentado o objetivo desse trabalho é estudar atitudes simples de **QVT** que equilibrem as necessidades desse “novo profissional” às necessidades de produção e lucro das empresas, trabalhando em paralelo aos padrões de exigência das *Certificações dos Sistemas da Qualidade*.



### 3. PROBLEMAS

O trabalho elaborado visa rever os conceitos sobre a *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)*, estabelecendo correlação com as atividades relacionadas às *Certificações dos Sistemas da Qualidade*.

Os conceitos serão apresentados na prática através de estudo de caso em indústria têxtil voltada para o mercado automotivo. A principal zona de conflito e o ponto central a ser trabalhado é o de equilibrar o objetivo de elaborar e implementar políticas saudáveis, criar ambientes favoráveis à saúde e ao desenvolvimento de habilidades pessoais e QVT sem perder o foco da produtividade exigida e de não interferir na rotina de trabalho da empresa.

Todo e qualquer programa implantado teve e terá que passar pela malha fina dos interesses de cada departamento, o equilíbrio das necessidades pessoais e profissionais e o intercâmbio dessas necessidades será sempre trabalhado e negociado.

Para proporcionar condições para que haja melhora na qualidade de vida do trabalho e do trabalhador o desafio permanente será o de manter este enfoque mantendo também a qualidade de seus produtos e a produtividade.

## 4. OBJETIVOS

Dada à importância dos impactos do trabalho tanto positivos, como negativos, na qualidade de vida das pessoas e como esses impactos podem estar relacionados aos objetivos, atividades e resultados estabelecidos e requeridos pelas empresas, este trabalho visa rever os conceitos sobre a *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)*, estabelecendo correlação com as atividades relacionadas às *Certificações dos Sistemas da Qualidade*.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Através de Estudo de Caso em indústria têxtil voltada para o mercado automotivo, o objetivo geral é o de acompanhar o desenvolvimento de técnicas esforços e ações que promovam a Qualidade de Vida dentro da empresa, direcionando para a obtenção de certificações.

Na indústria apresentada as certificações do Sistema da Qualidade tiveram início em 2001. Desde então se sucedeu certificações obtidas a cada auditoria anual de manutenção realizada. A cultura da qualidade sempre esteve disseminada por toda a organização desde sua inauguração no Brasil, em meados de 2000, sendo que já no ano seguinte a empresa obteve certificação da ISO 9000 versão 2000.

Visando obter os benefícios que a implementação da ISO/TS 16.949 poderia trazer e considerando sua importância para ampliar e desenvolver negócios, tornando a empresa mais competitiva esta Brasil passou a direcionar a organização de suas atividades internas buscando alcançar mais essa certificação.

### 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Para atingir o objetivo geral foi traçado um paralelo entre os pontos atingidos pela empresa com a obtenção da certificação ISO 9000 versão 2000 e das necessidades a serem satisfeitas para a obtenção da ISO/TS 16.649 e que estão relacionados com a QVT :

1. Trabalho em grupo - há exigência de trabalhos em grupos, com tratamento de interfaces organizacionais e abordagem multidisciplinar para gerenciamento de atividades nas fases de desenvolvimento e produção;
2. Estímulo ao desenvolvimento de técnicas e conhecimentos específicos promovendo a capacitação das pessoas;
3. Tratamento de treinamento como assunto estratégico;
4. Promoção de atividades para motivação do pessoal para a Qualidade;
5. Realização de Avaliação do grau de satisfação dos colaboradores;

## 5. METODOLOGIA

Foi realizado estudo de caso em empresa do setor automobilístico visando verificar as proposições conceituais na prática. A avaliação foi feita sob dois enfoques: análise dos esforços para promoção da Qualidade de Vida no Trabalho e Certificações do Sistema da Qualidade.

Além de pesquisa Bibliográfica foi efetuada pesquisa de campo e entrevistas formais e informais junto aos funcionários (*stakeholders* internos) e avaliação e acompanhamento da promoção da QVT dentro da empresa. Como parte principal do projeto, os *stakeholders* internos não somente participaram da elaboração como "fizeram parte". Participar significa "ter ou tomar parte" (dicionário Aurélio) e nesse processo talvez eles sejam a parte mais importante já que pela estratégia de participação pode-se otimizar o potencial intelectual e criativo das pessoas.

## 6. QUALIDADE

Muitos significados têm sido atribuídos à palavra Qualidade. Uma das abordagens mais comuns refere-se àquela que identifica Qualidade com conformidade a especificações e padrões. Dentro deste enfoque, a Qualidade seria obtida através da produção sem defeitos. Outra abordagem bastante difundida é aquela que relaciona Qualidade ao atendimento das necessidades do cliente. JURAN (1990), ao discutir a questão da Qualidade, atenta para a importância na observação destes dois enfoques.

É possível, até então, distinguir dois aspectos relacionados à palavra Qualidade: satisfação do cliente e eficiência, resultando, respectivamente, num produto/serviço certo e sem defeitos. É imprescindível, entretanto, que um terceiro aspecto seja acrescentado ao significado de Qualidade para uma organização: a satisfação do trabalhador. Afinal, uma organização com a maior eficiência possível em seus processos internos, com serviços e produtos que se adaptam da melhor forma às necessidades do cliente, mas com pessoas insatisfeitas no trabalho, não pode ser considerada uma organização de Qualidade.

Assim, percebe-se a importância de fundamentar a Qualidade sobre três pilares:

- a) Eficiência:** fazer certo da primeira vez, evitando defeitos, retrabalho, desperdícios, refugos, atrasos.
- b) Eficácia no atendimento às necessidades do cliente:** buscar satisfazer aos anseios do cliente em relação ao produto/serviço e mais do que isto, procurar encantá-lo, superando suas expectativas.
- c) Satisfação das pessoas na organização:** todo o trabalho deve ser realizado num clima de realização e respeito mútuo. As pessoas devem estar satisfeitas e comprometidas com o que fazem.

O conceito de Qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente o conceito evoluiu para a visão de Satisfação do Cliente.

Obviamente a satisfação do cliente não é resultado apenas e tão somente do grau de conformidade com as especificações técnicas mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc...

Paralelamente a esta evolução do conceito de Qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o Mercado.

Pouco tempo depois se percebeu que o planejamento estratégico da empresa enfatizando a Qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente foi então estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da Empresa.

O termo Qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os "stakeholders" (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa.

## 6.1 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para abordar o assunto Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, destacamos, inicialmente os conceitos de SIGNORINI (1996)

*“As sociedades humanas criam os sistemas produtivos para realizar as atividades necessárias à sua manutenção e desenvolvimento. Esses sistemas podem ser dos mais variados tipos: grandes, pequenos, contínuos, intermitentes, autoritários, democráticos, artesanais, automatizados, capitalistas, socialistas etc. Todos têm, pelo menos uma característica comum: não podem prescindir da atuação humana”.*

Para LACAZ (2000,156) “é inadmissível falar em qualidade do produto sem tocar na qualidade dos ambientes e condições de trabalho, o que seria sobremaneira auxiliado pela democratização das relações sociais no trabalho”.

Na década de 1940, movida pela necessidade de contrapor-se a desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, surge a *Teoria das Relações Humanas* com a concepção do homem social, que considera os trabalhadores como seres complexos, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam satisfação através de grupos com os quais interagem. (CHIAVENATO, 1983, citado por QUEIROZ 1996).

Como investigação científica na esfera do Trabalho, a QVT surgiu em 1950 com os Estudos de ERIC TRIST (RODRIGUES, 1991) para designar experiências calçadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na reestruturação da tarefa com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

De acordo com FRANÇA (1996) o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnósticos e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

São muitos os benefícios da QVT, sendo alguns deles: redução do absenteísmo, redução da rotatividade, atitude favorável ao trabalho, redução/eliminação da fadiga, promoção da saúde e segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade.

A busca da produtividade e qualidade tem constituído no fator principal para as empresas proporcionarem a qualidade de vida dentro das organizações e não fora delas como mecanismos compensatórios, visto que ao promover a saúde e o bem estar de seus funcionários, observando tarefas, desempenhos, desenvolvimento, elementos que a Qualidade de Vida no trabalho gerencia, obtêm-se aumento da motivação, da satisfação e do desempenho dos trabalhadores.

Assim, como é necessário que os processos produtivos estejam sob controle, que a matéria-prima, insumos e peças em processos estejam em conformidade com as especificações técnicas, que sejam seguidos os procedimentos em todas as etapas do processo produtivo para que sejam produzidos e entregues produtos com a qualidade requerida pelo cliente de forma

eficaz e eficiente, é necessário a capacitação e envolvimento das pessoas que vão realizar todas essas atividades. Se uma delas falhar, todo o processo poderá ficar comprometido. Mas se o trabalhador não tiver condições de trabalho adequadas, se estiver sofrendo de desmotivação, se estiver com a sua saúde comprometida, as possibilidades de erro tornam-se muito grandes. Não é possível dissociar a condição humana do processo, como se um não quisesse interferir no outro.

Logo, a qualidade humana do processo depende da qualidade de vida das pessoas que estão envolvidas com as atividades relacionadas ao produto, tornando o Gerenciamento da Qualidade de Vida no Trabalho um instrumento importante para alcançar os objetivos da Qualidade e da empresa como um todo.

Segundo; há algum tempo, a qualidade de vida deixou de ser associada apenas à prática de exercícios físicos ou considerada um sonho pessoal. Hoje, o assunto migrou para as empresas e vem conquistando força, já que o investimento na qualidade de vida dos colaboradores pode ser um fator decisivo na retenção dos talentos. O problema é que algumas organizações não sabem como estruturar uma política sólida e investem em ações que não garantem retorno. A área de Gestão de Pessoas tem sido muito solicitado para atuar nesse segmento. A gestão eficaz desse diferencial competitivo está alicerçada em missão institucional definida, valores transparentes, políticas de alto desempenho e busca da convergência entre objetivos individuais e metas institucionais, tudo isso alinhado com os critérios de excelência do trabalho. A qualidade de vida pode representar o resgate da valorização e da humanização da pessoa no trabalho, integrando todos os fatores críticos determinantes de uma boa gestão de pessoas. Esses fatores críticos são os valores e a política de qualidade de vida, a produtividade, a legitimidade, a liderança, a cultura organizacional e a rede de competências dos especialistas internos e externos à empresa, que são capazes de oferecer produtos e serviços que geram o bem-estar.

O tema qualidade de vida tem sido objeto de reflexão devido a busca de melhores condições para os colaboradores da organização.



## 6.2 QUALIDADE E CERTIFICAÇÕES

Em 1979 o Comitê Técnico 176 da Organização Mundial para Normatização (ISO) iniciou o desenvolvimento de padrões genéricos para o gerenciamento de qualquer tipo de organização em todo o mundo. Em 1987 foi emitida a primeira versão da série ISO 9000.

O estabelecimento, monitoramento e melhoria de sistema da qualidade é um assunto bastante complexo, que foi tratado no conjunto de normas ISO 9000, que é composta por aproximadamente 20 normas, divididas em principais e de apoio (D'ANGELO, 1999).

Dentre os pontos positivos relacionados ao atendimento da norma e ao processo de certificação está o fato de haver também o estabelecimento de rotinas para as organizações, treinamento, desenvolvimento e motivação das pessoas. O setor automobilístico elaborou padrões normativos específicos. Na maioria dos casos as normas específicas do setor automobilístico são constituídas por um primeiro documento, baseado na série de normas ISO 9000 acrescido de documentos que detalham aspectos e exigências particulares. As principais normas do setor são: EAQF, VDA, AVSQ e ISO/TS 16.949.

E meados da década passada, as principais montadoras européias e americanas criaram um grupo denominado *International Automotive Task Force* - IATF para elaborar uma norma que fosse aceita por todos e que fosse aplicável a toda a cadeia de fornecimento do setor automobilístico. Foi desenvolvida então a especificação técnica ISO/TS 16.949 que tem como estrutura a ISO 9000 e contempla a maioria dos requisitos das normas citadas anteriormente.

A certificação conforme normas técnicas aplica-se às organizações que produzem automóveis e peças automotivas. Desenvolvida em afinidade com as normas de Sistema de Gestão de Qualidade ISO, a ISO/TS 16949 alinha as diversas exigências de sistemas de qualidade automotores que existem globalmente. Isto permite a você levar a certificação um passo adiante.

A ISO/TS 16949 não é uma norma, mas uma Especificação Técnica. Somente deve-se aplicá-la aos locais de trabalho onde ocorre a montagem de automóveis ou a fabricação de peças ou componentes. Um local de trabalho é definido como um local onde ocorram processos de manufatura que gerem valor

agregado. A manufatura é definida como o processo de fabricação de materiais de produção, peças ou conjuntos, ou tratamento por calor, pintura, ou serviços de galvanização.

No momento, a ISO/TS 16949 é uma opção possível para fornecedores, além da QS-9000 e VDA 6.1. Pode substituir as normas nacionais. A tendência geral parece ser um afastamento dos padrões nacionais na direção de um único padrão internacional, ISO/TS 16949, embora nem todos os esquemas nacionais tenham marcado um prazo formal para a transição.

As 3 Grandes nos Estados Unidos, a DaimlerChrysler, a General Motors e a Ford estão atualmente descartando a QS-9000, passando a exigir obrigatoriamente a ISO/TS 16949.

Os benefícios de ter a ISO/TS 16.949 implementada são muitos como:

- Melhoria da qualidade do produto e processo devido principalmente ao princípio que norteia a ISO/TS 16.949, o de ter melhoria contínua, com ênfase na prevenção de defeitos e redução na variação e no desperdício na cadeia de fornecimento;
- Abordagem comum dos requisitos do Sistema da Qualidade no desenvolvimento de fornecedores;
- Melhoria da confiabilidade para fornecimento global;
- Redução das auditorias e melhoria de sua eficácia;
- Abertura de mercado com todas as montadoras;

## 7. ESTUDO DE CASO: AVALIAÇÃO DA QVT NA UNITEXGA BRASIL

### 7.1 A EMPRESA

A Unitexga Brasil Ltda., empresa do Grupo Unitexga foi fundada no dia 06 de julho de 2000 no município de Campina Grande do Sul, Estado do Paraná com o objetivo de atender o mercado automotivo nacional no que se refere à industrialização de produtos têxteis.

Sua matriz, a Universal Têxtil de Galícia – Unitexga España, está sediada em Galícia, na cidade de Redondela, província de Pontevedra, na Espanha ocupando lugar de destaque no mercado automotivo europeu.

Em 2003, o grupo Unitexga iniciou suas atividades nos EUA, em Detroit, mantendo o mesmo padrão de qualidade de seus produtos e serviços.

A Unitexga Brasil busca através da industrialização de produtos de qualidade a satisfação de seus clientes e esse comprometimento se reflete na Política da Qualidade adotada pela empresa.

A empresa trabalha com a industrialização de produtos têxteis para o mercado automotivo. O carro-chefe são os apoios de cabeça, mas a Unitexga Brasil também trabalha com apoios de braço, malhas internas para bancos de veículos, blanks para porta e teto e capas para macacos. A partir do segundo semestre de 2004 esse mix de produtos deverá ser ampliado. As montadoras atendidas no final do processo são: Renault, Audi e Citroën.

A empresa conta com 35 colaboradores diretos divididos em 2 turnos de produção sendo o 1º das 06h00 às 14h00 e o 2º das 14h00 às 22h00, e no turno administrativo, das 07h40 às 17h30.

## 8. ESTUDO DAS MEDIDAS JÁ ADOTADAS PELA EMPRESA PARA ATINGIR OS 5 ITENS DO OBJETIVO ESPECÍFICO

Com o objetivo de satisfazer os cinco itens mencionados, a empresa já possui tarefas, procedimentos operacionais e processos isolados que atualmente fazem parte do Depto de Administração e Recursos Humanos, como por exemplo:

*PCMSO – Programa de Controle Médico e Ocupacional:* visando atuar na prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, reduzir os índices de acidentes, doenças profissionais e doenças do trabalho.

*PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais:* com a finalidade de proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro e confortável, identificando e corrigindo, riscos ergonômicos e também dos riscos ambientais, ou seja, os agentes físicos, químicos e biológicos

*Procedimentos de Treinamento:* A empresa possui metodologias para o desenvolvimento de treinamento, através de planejamentos contínuos objetivando a capacitação dos funcionários, este procedimento é aplicado a todos os setores da Unitexa Brasil relacionados com o sistema de qualidade vigente.

*Perfil de Cargos:* A empresa possui um perfil de cargos dos funcionários que executam as atividades que influem na qualidade do produto, objetivando exercerem as atribuições e responsabilidades de acordo com a capacidade técnica para o cargo.

*Procedimentos de Integração de Funcionários:* A integração de novos funcionários é também efetuada pelo Depto. De Administração e Recursos Humanos. A empresa é apresentada através de suas informações gerais e o novo funcionário recebe um Manual de Integração. Após as apresentações, sucede-se a integração do funcionário em seu setor de atuação, pelo responsável do setor, ou, em sua ausência, por outro funcionário definido do setor. As informações são realizadas, no mínimo, com as seguintes apresentações: Visão geral do setor, a

quem deve se reportar em diversas situações, regras internas, uso de equipamentos de segurança, atribuições, nível de responsabilidade, problemas mais comuns, fluxo do serviço etc.

Após a integração o funcionário é acompanhado a cada trinta dias, regularmente acompanhada de recomendações buscando aperfeiçoar suas qualidades e apontando observações sobre suas eventuais deficiências para ajudá-lo em uma tomada de consciência.

Verifica-se que as atividades atuais estão de acordo com a capacidade atual do novo funcionário, buscando adequá-las ao seu ritmo e potencial.

## 9. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS IDENTIFICADOS

Visando elaborar uma estratégia específica direcionada para o desenvolvimento da QVT e atingir os cinco pontos considerados essenciais para a obtenção da certificação ISO/TS 16.649, a empresa está colocando como frente prioritária a **Educação** e a **Saúde** por considerar que sejam essenciais para a promoção da Qualidade de Vida dentro da empresa.

Como a indústria já possui atividades relacionadas a Recursos Humanos, Qualidade e Saúde mas que ainda são efetuadas de maneira independente dentro da empresa a primeira ação foi a de implantar um setor de *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)*, como parte integrante do Depto. De Administração e Recursos Humanos.

É bom lembrar que nem todas as pessoas de uma determinada empresa balizam suas ações pela busca do lucro. São pessoas que estão mais voltadas, no seu trabalho, para outros aspectos da vida comum associada. Buscam, no trabalho, não apenas o reconhecimento profissional, mas seu próprio auto-conhecimento, o aproximar-se de seus companheiros de trabalho como partícipes de um mesmo esforço de construir um ambiente humano solidário e fraterno. São pessoas devotas do trabalho, pois sabem que a habilidade técnica que podem Ter não se origina apenas na própria capacidade de aprender e agir, mas também tem raízes num poder não-humano que alimenta cada pessoa com o que ela tem de melhor. Essas pessoas sabem que o trabalho é um aspecto importante da vida, mas não é o centro da vida. O centro da vida é a própria pessoa e as outras pessoas. O trabalho passa a ser instrumento – não apenas da própria subsistência – mas de crescimento pessoal. A atuação das pessoas é, também, fator resultante da sua identificação com o trabalho e do significado deste.

Assim sendo, o *Setor de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)* nasceria do reconhecimento da necessidade de aprendizado, e, para que o aporte de conhecimento seja mais rápido, faz-se necessário gerenciar toda a empresa para que a moral das equipes seja elevada. A empresa deverá criar e manter programas continuamente, para que todos os empregados alcancem um nível de motivação para a garantia deste aporte de conhecimento.

A empresa deverá reconhecer e valorizar o aporte de conhecimento de seus trabalhadores. A criação do Setor de T&D fez-se necessária para criar condições de que todos, independente do nível hierárquico, contribuíssem para o desenvolvimento e manutenção dos métodos utilizados pela empresa. A empresa deverá investir em trabalho de equipe, a fim de garantir o comprometimento dos empregados com os objetivos e metas da empresa.

## 9.1 OBJETIVO DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (T&D)

O Objetivo do Setor de Treinamento e Desenvolvimento é:

*"Proporcionar um quadro de funcionários aptos a desenvolver as rotinas pertinentes ao bom desenvolvimento da empresa e equilibrar as necessidades de produção e qualidade ao bem estar dos colaboradores da empresa"*

## 10. 1ª FRENTE PRIORITÁRIA - EDUCAÇÃO

### 10.1 EDUCAÇÃO BÁSICA

O sonho de qualquer Depto. ou setor de treinamento de pessoas dentro de uma empresa seria o de promover conhecimento técnico, direcionado diretamente às atividades que o trabalhador desenvolve ou deverá desenvolver atualmente ou em um futuro próximo dentro da organização, seja por promoção ou por adequação de suas atividades. Infelizmente, não há como pensar em capacitação profissional, em ensino técnico, sem a estrutura básica da educação, os ensinos Fundamental e Médio e por isso esse item foi identificado como sendo essencial.

As atuais técnicas de trabalho exigem, hoje, que as empresas direcionem sua atenção no sentido de proporcionar a seus funcionários a possibilidade de melhorar os seus conhecimentos, oferecendo-lhes oportunidades, tanto de capacitação profissional como de escolarização em nível de Ensino Fundamental e Médio, que vem gerar a empresa maior produtividade com uma qualidade necessária para corresponder às necessidades e exigências do mercado.

Como 1ª meta do Setor de Treinamento & Desenvolvimento de Pessoas e que marcaria o início das atividades foi identificada como:

*"Permitir e dar oportunidade para que os funcionários de chão de fábrica tenham condição e acesso a conclusão dos ensinos Fundamental e Médio"*



## 10.2 ACESSO AO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

Com o ato de promover e a oportunidade dos funcionários que não concluíram o Ensino Médio e/ou Fundamental a darem continuidade aos estudos, adquirindo e ampliando os seus conhecimentos a empresa está cumprindo dois papéis, o de elevar o nível de escolaridade e, de, por meio do trabalho, possibilitar que o funcionário construa sua autonomia, sociabilidade, realização pessoal.

Para dar início ao processo, a empresa realizou Questionário Educacional entre todos os funcionários do Departamento de Produção da empresa para avaliar o nível de escolaridade de cada um. Os resultados foram os abaixo apresentados:

- 42,85% não concluíram o Ensino Fundamental sendo que 4,76% não possuem o Antigo Primário completo, 4,76% possuem o Antigo Primário completo, 14,29% não possuem o Antigo Ginásio completo e 19,04% possuem o Antigo Ginásio Completo.
- 33,33% não concluíram o ensino médio
- Apenas 23,82% concluíram o ensino médio

Além do nível de escolaridade, o questionário preenchido também indagava quais os motivos que levaram o funcionário a deixar a sala de aula. Entre os principais motivos alegados estavam: Falta de oportunidade e motivos financeiros. Houve quem alegasse constantes mudanças de bairro ou simplesmente o fato de não gostar da escola. De todos os funcionários apenas dois revelaram não Ter interesse em dar continuidade aos estudos.

Os funcionários foram ouvidos em entrevista individual e quase a totalidade revelou que retomaria os estudos se tivessem condições para isso. A oportunidade de voltar a estudar foi, inclusive, comemorada com entusiasmo por alguns.

De posse desses dados o próximo passo foi buscar condições para atender essas expectativas. Estudos apontaram que a região onde a empresa está situada, município de Campina Grande do Sul e Quatro Barras, não constam de nenhuma instituição de ensino que possua ensinos supletivos. A idéia de trazer professores para a indústria também foi descartada já que cada funcionário deveria ser matriculado em uma série diferente e, além de tudo, os funcionários pertenciam a

turnos de trabalho distintos, o que exigiria horários diferenciados de aula, dificultando ainda mais.

A solução encontrada foi uma parceria com o CEJA – Centro Integrado de Educação para Jovens e Adultos. Localizado em Curitiba, o CEJA possui um projeto especializado em educação de jovens e adultos, tanto no ensino fundamental quanto médio, na modalidade de Educação a Distância apresentando um programa específico para o jovem e adulto trabalhador que ainda não completou seus estudos e deseja fazê-lo em um curto espaço de tempo.

A metodologia adotada pelo CEJA permite que o funcionário tenha um estudo autônomo, em casa, nas horas de folga do trabalho, mas podendo contatar a instituição a qualquer momento, para esclarecer dúvidas. O funcionário-estudante poderá participar dos momentos de estudos de grupo, aulas expositivas, aula de laboratório, palestras, debates, troca de idéias sobre os conteúdos dos módulos ou temas a ele relacionados.

O funcionário-estudante terá a liberdade de assistir a quantas aulas presenciais ele julgue necessário, além de assistir na fitas de vídeo referentes aos temas de estudo.

O único empecilho identificado foi o de o CEJA não possuir nenhuma unidade localizada na região de Campina Grande do Sul ou Quatro Barras, mas através da parceria, a solução rapidamente encontrada foi a de utilizar a estrutura de outra empresa da região, a Resibril, que cedeu espaço para aulas presenciais. Os funcionários-estudantes ainda teriam a vantagem de utilizar a sede em Curitiba, mas a vantagem de ter pelo menos uma aula semanal em seu município.

A idéia foi aprovada e aderida por boa parte dos funcionários, vale lembrar que uma minoria declarou não ter "vontade" de voltar a estudar. A empresa está trabalhando individualmente cada caso, tomando o cuidado de aconselhar sem interferir em suas escolhas pessoais.

### 10.3 TREINAMENTO DE LÍDERES, GERENTES E SUPERVISORES

A fim de iniciar a implementação da ISO/TS 16.949, foram estruturados grupos e pessoas responsáveis por atividades. Isso implica que as pessoas passam a pertencer a uma rede de influência operacional, cognitiva, afetiva e organizacional,

estimulando a participação e o envolvimento das pessoas. Nesse ponto, o estabelecimento desses grupos e atividades vem promover a QVT na medida em que pode tornar-se um meio de satisfação das necessidades motivacionais apontadas por Maslow e Herberg.

Por esse motivo, tão importante quanto conceder acesso à educação aos operários de chão de fábrica é capacitar os funcionários responsáveis por equipes de trabalho.

A 2ª meta do Setor de Treinamento & Desenvolvimento de Pessoas foi identificada como:

*Capacitar os Líderes, Supervisores e responsáveis por equipes de trabalho, desenvolvendo, para isso, habilidades técnicas e interpessoais.*

#### 10.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL- PDG.

Os funcionários envolvidos serão os responsáveis pelos Departamentos da Empresa e Líderes de Produção, que deverão atuar como multiplicadores, repassando conhecimentos e adotando as práticas de desenvolvimento aprendidas no processo.

##### 10.4.1 Premissas

- A participação ativa de todos os envolvidos;
- Uma crença de que o desenvolvimento humano é autogerado e promovido por um ambiente de confiança, *feedback* e relações humanas autênticas;
- A percepção e a incorporação das alterações ambientais são importantes para a definição dos objetivos organizacionais;
- É necessário promover a satisfação e a motivação pelo trabalho para obter maior produtividade com a satisfação do cliente;

- Modelos mentais – são paradigmas, preconceitos e generalizações ou imagens que influenciam nossa visão de mundo e nosso comportamento. O real aprendido só é possível quando entendemos nossos modelos mentais e desmontamos os bloqueios deles decorrentes;

- Objetivos comuns – relacionam-se à capacidade de gerar coletivamente, uma imagem de futuro para o grupo ou para a organização, conseguindo convergência de esforços para atingir as metas estabelecidas;

- Aprendizagem em grupo – o todo deve ser maior que a soma das partes. Em grupos de trabalho, as habilidades coletivas devem ultrapassar a soma das capacidades individuais. Para isso, é preciso que se estabeleça um diálogo aberto e contínuo entre seus membros. A forma de atuação do grupo e os processos decisórios devem ser desenvolvidos coletivamente;

- Raciocínio sistêmico – é a capacidade de transcender nossas limitações posicionais e compreender as relações que caracterizam os sistemas. A tarefa é tornar o complexo inteligível sem reduzir a realidade a relações simplistas.

#### 10.4.2 Perfil Gerencial

O gestor que participar deste programa, deve desenvolver as seguintes competências:

- Desenvolvimento interpessoal ( relações humanas);
- Flexibilidade (complexo de diferentes papéis);
- Capacidade de julgamento (ouvir, interpretar e ver o todo);
- Integridade, responsabilidade;
- Conhecer bem o grupo;
- Autoconfiança;
- Saber delegar;
- Habilidades técnicas;
- Comunicação aberta;
- Priorizar ações

- Motivador;
- Criativo / gerador de tensões criativas.

### **10.4.3 Objetivos do PDG**

Desenvolver nos participantes, competências necessárias para sua atuação eficaz enquanto gestores.

### **10.4.5 Estrutura do PDG**

O programa aqui proposto, será composto de 5 módulos que se complementam.

Cada módulo possui conteúdos técnicos e vivenciais que permitem desenvolver nos participantes conhecimentos, habilidades e atitudes que serão úteis no desenvolvimento de seus papéis enquanto gestores.

Espera-se que o aumento da eficácia gerencial destes profissionais atinja positivamente as equipes diretamente relacionadas à esses, bem como a multiplicação dos conteúdos trabalhados dentro do Programa.

Os módulos propostos são citados abaixo:

- 1º) Módulo 01 – Apresentação
- 2º) Módulo 02 – Comunicação
- 3º) Módulo 03 – Pensamento Sistêmico
- 4º) Módulo 04 – Competência Interpessoal
- 5º) Módulo 05 – Competência Técnica

### **10.4.6 Módulos**

Este Programa de Desenvolvimento Gerencial apresenta 05 módulos, os quais seguem nas próximas páginas, descritos de forma mais detalhada.

**Módulo 01 – Apresentação**

**Objetivos do módulo:**

- Sensibilizar os participantes ao programa.

**Tópicos a serem trabalhados:**

- Apresentação do PDG – conceito e estrutura;
- Cenário atual das organizações;
- Diagnóstico participativo.

**Metodologia:**

- Café da manhã com dinâmica de grupo;
- Reunião formal com uma exposição teórica;
- *Brainstorming*

**Duração:**

04 horas.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
⇒ Tomar conhecimento do PDG ⇒ Situar-se no cenário atual das organizações e da empresa	⇒ Compreender o PDG	⇒ Abertura à mudanças ⇒ Envolvimento

## Módulo 02 – Comunicação

### Objetivos do módulo:

Desenvolver técnicas de comunicação interpessoal a fim de melhorar o envolvimento e desempenho de equipes.

### Tópicos a serem trabalhados:

- Comunicação verbal;
- Comunicação não-verbal;
- Barreiras de comunicação;
- Exercícios de *feedback*.

### Metodologia:

- Dinâmica “Telefone sem fio”
- Discussão acerca do tema;
- Exposição oral;
- Dinâmica de *feedback* “Bala doce e bala azeda”
- Palestra

### Duração:

08 horas, sendo 2 encontros de 4 horas cada um.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
⇒ Mecanismos de comunicação ⇒ Técnicas de comunicação	⇒ Saber ouvir ⇒ Saber transmitir	⇒ Comunica-se de maneira eficaz ⇒ Exercitar <i>feedback</i>

**Módulo 03 – Pensamento Sistêmico**

**Objetivos do módulo:**

Conscientizar os participantes da importância da visão global acerca da organização.

**Tópicos a serem trabalhados:**

- Raciocínio sistêmico;
- Definição de objetivos comuns;
- Filosofia da empresa (missão, valores).

**Metodologia:**

- Dinâmica “Animal”
- Exposição oral;
- Visita aos setores da empresa;
- Rodízio de setores;
- Reunião avaliatória – acompanhamento pós-rodízio

**Duração:**

04 horas, exceto o rodízio.

O rodízio terá duração aproximada de 3 meses e meio, considerando-se que são 15 líderes, e os mesmos permanecerão 1 semana em cada setor.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
⇒ Teoria Sistêmica ⇒ Visão global de organização	⇒ Pensar sistemicamente	⇒ Interrelação ⇒ Empatia ⇒ Comprometimento



**Módulo 04 – Competência Interpessoal**

**Objetivos do módulo:**

Capacitar os envolvidos para trabalho em grupo.

**Tópicos a serem trabalhados:**

- Importância do relacionamento interpessoal;
- Flexibilidade e adaptação à mudanças;
- Motivação.

**Metodologia:**

- Exposição oral dos três tópicos a medida que forem sendo desenvolvidos;
- Dinâmica “Construção de um móbile”
- Dinâmica do elogio

**Duração:**

O módulo durará 08 horas, sendo que o encontro será realizado em um sábado, sendo 04 horas para o módulo em si, em seguida o almoço , em as outras 04 horas com atividades recreativas elaboradas pelos próprios participantes.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
⇒ Conceitos e fatores de motivação ⇒ Importância das relações interpessoais na organização	⇒ Saber motivar ⇒ Capacidade de compreender diferenças individuais e montar equipes de pessoas que se complementem.	⇒ Aplicar técnicas de motivação ⇒ Ser flexível

## Módulo 05 – Competência Técnica

Objetivos do módulo:

Desenvolver técnicas de gestão de equipes.

Tópicos a serem trabalhados:

- Estilos de liderança;
- Tomada de decisão e resolução de problemas de maneira criativa;
- Auto-desenvolvimento.

Metodologia:

- Exposição oral;
- Filme sobre liderança;
- Teste dos Estilos de liderança;
- Questionário de auto-desenvolvimento;
- Projeto de vida.

Duração:

10 horas, com almoço incluso.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
⇒ Estilos de liderança ⇒ Técnicas de estímulo à criatividade	⇒ Saber delegar ⇒ Racionar criativamente ⇒ Saber estimular criatividade ⇒ Capacidade de definir objetivos de carreira e de vida	⇒ Assumir responsabilidade pelos resultados ⇒ Priorizar e delegar ações ⇒ Buscar o auto-conhecimento

10.4.7 Cronograma

O Programa de Desenvolvimento Gerencial possui uma carga horária total de **34 horas**, assim distribuídas:

MÓDULO	ATIVIDADES					
	1 <sup>a</sup> Semana	2 <sup>a</sup> Semana	3 <sup>a</sup> Semana	4 <sup>a</sup> Semana	5 <sup>a</sup> Semana	6 <sup>a</sup> Semana
Módulo 01	04 horas					
Módulo 02		04 horas	04 horas			
Módulo 03				04 horas		
Módulo 04					08 horas	
Módulo 05						10 horas

O PDG acima descrito foi encaminhado para a análise da Direção da empresa para análise e aprovação. Ele deverá ser implementado em Julho/2004.

## 11. 2ª FRENTE PRIORITÁRIA – SAÚDE

O conceito de saúde que foi adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) é que a saúde não é apenas a ausência de doença, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social. Essa conceituação vem ao encontro da visão biopsicossocial, considerando todas as dimensões da vida humana.

O stress é uma das principais manifestações do corpo relacionadas ao trabalho: esforços físicos, atividades repetitivas, pressão por resultados. FRANÇA (1996) cita a definição de Samulsk et Alii que considera o stress como a transação que envolve risco, perda ou situação, na qual capacidades a mais devem ser mobilizadas e, quanto mais é o esforço, mais duvidoso se torna o acontecimento.

A QVT procura desenvolver o *eustresse*, esforço de adaptação que gera sensação de realização pessoal, bem estar e satisfação das necessidades, mesmo que decorrente de esforços inesperados (FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

A empresa já possui atividades de prevenção, rastreamento e diagnóstico de doenças ocupacionais e de agravos à saúde relacionados ao trabalho através de programas de PCMSO – *Programa de Controle Médico e Ocupacional* e PPRA – *Programa de Prevenção de Riscos Ambientais*.

Em entrevista informal alguns funcionários, sobretudo as costureiras, revelaram sentir dores nos braços, pulsos e costas. Sabemos que, uma determinada postura de trabalho mantida por tempo prolongado, pode levar a uma contínua tensão dos músculos mais solicitados e gerar distúrbios circulatórios e metabólicos, além de causar dor ou desconforto muscular.

Até a presente data não foi registrado nenhuma ocorrência de LER (Lesão por Esforço Repetitivo) mas para ter uma atitude de prevenção e não de correção e com a finalidade de proporcionar um ambiente de trabalho mais seguro e confortável a empresa está implementando um programa de Ginástica Laboral.

Um componente importante desta estratégia é o incentivo às pessoas para uma nova cultura de hábitos saudáveis, tornando-as capazes de condicionarem-se e permanecerem fisicamente capazes para a realização de suas atividades laborativas na sua vida diária e terem ainda reservas suficientes de energia para enfrentar eventuais necessidades físicas extras.

Através do programa de Ginástica Laboral pretende-se incrementar o rendimento e a disposição profissional, a motivação dentro do local de trabalho, a conscientização sobre a prática de ações saudáveis.

## 11.1 GINÁSTICA LABORAL

**Objetivo:** Este programa visa, principalmente, diminuir o número de doenças ocupacionais; além de melhorar a sociabilização, diminuir os riscos de acidentes no trabalho, conscientizar os funcionários quanto à importância da prática de hábitos saudáveis como a atividade física (diminuição do sedentarismo).

A modalidade escolhida foi a de Ginástica Preparatória ou de Aquecimento: realizada antes de iniciar o trabalho. São executadas para preparar as estruturas que serão solicitadas durante as tarefas dentro da empresa.

### 11.1.1 Benefícios identificados para a promoção da Saúde

- Diminuição na fadiga muscular;
- Melhora da condição física geral, social (melhora nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho) ;
- Correção dos vícios posturais;
- Melhora na disposição do trabalhador ao iniciar o trabalho;
- Prevenção de patologias e casos de L.E.R/D.O.R.T;
- Redução nos níveis de estresse e tensão geral.

### 11.1.2 Benefícios e Retornos a Empresa

- Diminuição no número de acidentes de trabalho;
- Redução nos gastos com serviços médicos;
- Diminuição de faltas ao trabalho por motivo de doenças;
- Diminuição na rotatividade de funções favorecendo a especialização;
- Aumento de satisfação do empregado no ambiente de trabalho.

O parceiro identificado para a elaboração do programa foi o Sesi- Serviço Social da Indústria que já atua de forma satisfatória na região de Campina Grande do Sul e Quatro Barras.

Além de programa de exercícios elaborado de forma personalizada acordo com as características de cada função também foi verificada a necessidade de manter profissionais capazes de orientar os funcionários na realização de movimentos facilitadores da musculatura, melhoria da postura, etc. atividade que também será desenvolvida pelo Sesi.

## **12. DEMAIS ATIVIDADES RELACIONADAS À QVT**

A criação do Setor de Treinamento & Desenvolvimento de Pessoas também irá abranger outras atividades, muitas das quais já vinham sendo desenvolvidas pela empresa, como por exemplo: planejamento e controle de treinamentos e cursos, avaliação da eficácia do treinamento, programa de integração de funcionários e avaliação da satisfação do funcionário.

É básico entender que a responsabilidade do desenvolvimento humano na idade adulta é, acima de tudo do próprio indivíduo. A empresa não tem a responsabilidade de desenvolver, mas sim de fornecer os meios para que as pessoas se desenvolvam. Se essas duas consciências existirem, encontramos o melhor dos mundos, e todos ganham, a empresa, os colaboradores e os clientes.

Os objetivos são transmitir conceitos, ferramentas e experiências avançadas de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (GQVT), desenvolver visão estratégica do Departamento de Recursos Humanos e gerar condições de especialização e formação de competências de gestão do bem-estar na organização. Além disso, visa demonstrar e aplicar ferramentas de avaliação de gestão, de satisfação dos clientes internos e de aspectos específicos da saúde ocupacional.

### 13. CONCLUSÃO:

O resultado da avaliação indica contribuições positivas e importantes das Certificações do Sistema da Qualidade para capacitação e satisfação dos trabalhadores.

Um benefício significativo obtido com as certificações ISO 9000 versão 2000 foi a elevação do nível de qualificação e competência dos funcionários envolvidos direta ou indiretamente com o sistema da qualidade. A qualificação foi resultado de um processo intensivo de treinamento na documentação criada, o que ampliou o conhecimento dos funcionários em relação ao funcionamento da organização. Existem treinamentos em habilidades específicas nos cargos e os supervisores assumem o treinamento "*on the job*"; - Além do treinamento, a educação dos funcionários é apoiada e estimulada.

Os estudos buscaram identificar os principais esforços para a promoção da QVT dentro da Unitexga Brasil, não pretendendo abranger todo o sistema devido à extensão e complexidade do mesmo. Outros aspectos como atendimento às rotinas, administração de salários e fornecimento de cesta básica fazem parte das rotinas administrativas / benefícios mas com pouca diferenciação.

O setor de *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)*, irá buscar a melhoria dos procedimentos já adotados pela empresa e adotar novas metodologias de trabalho para atingir seu objetivo inicial.

A avaliação revela-se positiva, considerando que a empresa não possui uma estratégia específica direcionada para o desenvolvimento da QVT, mas sim, atividades relacionadas a Recursos Humanos, Qualidade e Segurança e Saúde. Os novos funcionários sempre passam por um processo formal de integração e são treinados nos processos de qualidade da empresa, os ambientes físicos de trabalho são seguros e agradáveis, os critérios de seleção consideram as competências para os negócios, não são discriminatórios e privilegiam os funcionários nas oportunidades internas de crescimento. De fato a abordagem para avaliar e promover a satisfação do trabalhador ainda está sendo introduzida pela empresa. Entretanto, como há atividades bem estruturadas relacionadas à participação e envolvimento dos trabalhadores, os resultados são positivos.



Com relação aos objetivos traçados para a obtenção da ISO/TS 16.949 quase todos foram atingidos ou parcialmente atingidos, especialmente o item de Tratamento Como Assunto Estratégico. Espera-se que as decisões sobre Educação e treinamento não fiquem somente centralizadas no Setor de T&D e sim compartilhadas entre funcionários e gerentes, tendo em conta as necessidades dos funcionários e dos negócios.

Competir na era do capital humano exige muito trabalho, esforço e determinação.

O ser humano com toda a sua potencialidade, é a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só uma empresa mais ágil e lucrativa, mas também e principalmente um mundo justo e humano pois só assim terá valido à pena ter vivido estes novos tempos em que o capital humano é personagem principal desta nossa história.

#### **14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

**D'ANGELO, F. Padrões Normativos para Sistemas da Qualidade.** São Paulo: POLI/USP, 1999.

**FRANÇA, AC.L. & ALBUQUERQUE, L.G.. Estratégias de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração. São Paulo: abril/junho 1998.

**FRANÇA, A.C.L. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000.** São Paulo: FEA/USP, 1996.

**FERNANDES, E.C. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador. Casa Qualidade, 1996.

**MOSCOVICI, F. Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

**PALMEIRA, M. Desenvolvimento gerencial.** UFPR, 2003.

**QUEIROZ, S.H. Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional.** Florianópolis: UFSC, 1996

**SIGNORINI, M. Qualidade de Vida no Trabalho e as Dimensões da Satisfação, do Saber e do Sagrado no Trabalho Significativo.** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1996.

**SIGNORINI, M.. & SIMONI, M.. Qualidade de Vida no Trabalho e a Redução de Efetivos Face a Modernização e a Automação Industrial,** In: 5º Congresso Brasileiro de Petróleo e Conexpo Arpel, 1994, Anais, IBP, Rio de Janeiro, 1994.

**WAGNER III, J.A & HOLLEMBECK, J.R. Comportamento Organizacional – Criando uma vantagem Competitiva.** Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli. São Paulo: Saraiva, 1999.

## **15. ANEXOS**

### **15.1 CUSTOS DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO BÁSICA – CEJA**



## **PROJETO CEJA – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

### **VALORES DOS CURSOS COM SEUS RESPECTIVOS MATERIAIS**

<b>ENSINO FUNDAMENTAL (1º. GRAU)</b>	
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR EM PARCELAS</b>
R\$ 801,00	9 parcelas de R\$ 89,00 mensais

<b>ENSINO MÉDIO (2º. GRAU)</b>	
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>VALOR EM PARCELAS</b>
R\$ 882,00	9 parcelas de R\$ 98,00 mensais

Valores referentes ao ano de 2004.

15.2 CUSTOS DO PDG – PLANO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

15.2.1 Recursos

MÓDULO	RECURSOS		
	HUMANOS	MATERIAIS	FINANCEIROS
Módulo 01 Apresentação	1 Instrutor 1 Estagiário	1 Café da manhã (Completo) Diária de Projetor multimídia Quadro Flip-chart Resma de Papel A4 20 canetas Pincéis atômicos	R\$ 412,60
Módulo 02 Comunicação	1 Instrutor 1 Estagiário	2 Coffees 2 Diárias de Projetor multimídia  4 pacotes de balas	R\$ 521,20
Módulo 03 Pensamento Sistêmico	1 Instrutor 1 Estagiário	1 Coffee Diária de Projetor multimídia Material de Papelaria para Dinâmica de grupo	R\$ 265,60
Módulo 04 Competência Interpessoal	1 Instrutor 1 Estagiário	1 Coffee Diária de Projetor multimídia Material de Papelaria para Dinâmica de grupo	R\$ 512,20
Módulo 05 Competência Técnica	1 Instrutor 1 Estagiário	2 Coffees Almoço para 17 pessoas Diária de Projetor multimídia	R\$ 709,00
Opcional : Palestra	1 Profissional externo (hora)	A serem definidos	R\$ 500,00
CUSTO TOTAL DO PROGRAMA			R\$ 2.920,60

15.2.3 Orçamento

Detalhamento dos valores financeiros, indicados no item anterior:

MÓDULO	RECURSOS FINANCEIROS			
	HUMANOS		MATERIAIS	
	Descrição	Custo	Descrição	Custo
Módulo 01 (4 horas)	1 Instrutor (R\$ 15,00/hora)	R\$ 60,00	1 Café da manhã (Completo)	R\$ 170,00
	1 Estagiário (R\$ 3,40/hora)	R\$ 13,60	Diária de Projetor multimídia	R\$ 100,00
Módulo 02 (8 horas)	1 Instrutor (R\$ 15,00/hora)	R\$ 120,00	Quadro Flip-chart	R\$ 40,00
	1 Estagiário (R\$ 3,40/hora)	R\$ 27,20	Resma de Papel A4	R\$ 15,00
Módulo 03 (4 horas)	1 Instrutor (R\$ 15,00/hora)	R\$ 60,00	20 canetas	R\$ 10,00
	1 Estagiário (R\$ 3,40/hora)	R\$ 13,60	Pincéis atômicos para o quadro	R\$ 4,00
Módulo 04 (8 horas)	1 Instrutor (R\$ 15,00/hora)	R\$ 120,00	2 Coffees (R\$ 85,00 cada)	R\$ 170,00
	1 Estagiário (R\$ 3,40/hora)	R\$ 27,20	2 Diárias de Projetor multimídia	R\$ 200,00
Módulo 05 (10 horas)	1 Instrutor (R\$ 15,00/hora)	R\$ 150,00	4 pacotes de balas (dinâmica)	R\$ 4,00
	1 Estagiário (R\$ 3,40/hora)	R\$ 34,00	1 Coffee	R\$ 85,00
Opcional : Palestra no Módulo 2	1 Profissional da área (hora)	R\$ 500,00	Diária de Projetor multimídia	R\$ 100,00
			Material de Papelaria para Dinâmica de grupo	R\$ 7,00
TOTAL		R\$ 1.125,60		R\$ 1.795,00

Valor Total dos Recursos Financeiros para o PDG = R\$ 2920,60

15.3 CUSTOS DO PROGRAMA DE GINÁSTICA LABORAL



## **PROJETO SESI GINÁSTICA NA EMPRESA “UNITEXGA”**

### ***Justificativa:***

Observamos que a necessidade atual no trabalho profissional é a busca da melhoria contínua de ações voltadas ao desempenho e desenvolvimento das pessoas, ocasionando o crescimento das organizações.

Dentre a diversidade de ações encontradas, existe a proposta de desenvolvimento de atividade física, fortalecida em programas socioeducativos, lúdicos e preventivos, acontecendo no ambiente da empresa.

### ***Objetivo Geral:***

A promoção do hábito da prática lúdica, preventiva e socioeducativa do exercício físico para estilos de vida ativos, socialização e melhoria da qualidade de vida do trabalhador com conseqüente fortalecimento da indústria.

### ***Objetivos Específicos:***

1. Sensibilizar os trabalhadores para a importância do exercício físico.
2. Sensibilizar os trabalhadores para a importância do lazer como fator de melhoria da qualidade de vida.
3. Desenvolver o hábito da prática lúdica, preventiva e socioeducativa do exercício físico.
4. Ampliar situações que valorizem as relações interpessoais no trabalho.

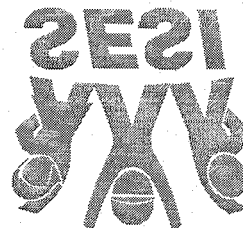
### ***O Programa:***

- Atividade física diária, com duração de 08 a 12 minutos, podendo acontecer no início, meio ou final do período de trabalho e quantas vezes sejam necessárias, desde que haja a possibilidade.
- Visita para diagnóstico das atividades laborais e verificação das necessidades da empresa.
- Palestra de Sensibilização para os colaboradores com aproximadamente 01:00h de duração.
- Anamnese individual, medindo o nível de qualidade de vida dos participantes do programa.
- Seleção e treinamento de facilitadores, com a duração de 01:30h aproximadamente.





Ginástica na Empresa



- Acompanhamento da Coordenação do Programa (SESI) semanalmente em dois turnos (06:00h e 14:00h).

**Resultados obtidos (depoimentos de empresas e trabalhadores):**

- Diminuição de dores na coluna de 48% para 13% dos trabalhadores (em 6 meses de programa).
- Os acidentes de trabalho caíram em 30% e o atendimento médico em 60%, além de ser uma forma de aliviar a tensão e o estresse do dia-a-dia.
- Diminuição de afastamentos por lombalgias e lesões ocupacionais de 27% para 6% em dois anos de ginástica na empresa.
- Em 2 anos de manutenção do programa, o índice de absenteísmo caiu consideravelmente, de uma média de 08 atestados por mês passou para 01.
- Aumento de produtividade de 19% em 1 ano de programa.

**Sugestões:**

1. Informação adequada sobre o Sesi Ginástica na Empresa no momento de integração dos colaboradores.
2. Envolvimento e integração das áreas de Saúde/Segurança/Engenharia/Recursos Humanos.
3. Criação de um espaço no quadro mural, que valorize, estimule e incentive o atingimento de metas e melhorias alcançadas através do Sesi Ginástica na Empresa.
4. Utilização de música, para aumentar a motivação dos participantes.

**Custos para a Empresa para 32 pessoas pelo período de 12 meses:**

**Valor Mensal com Desconto de 30%**

**R\$ 480,94**

- Orçamento válido até 20/06/2004.

São José dos Pinhais, 20 de Maio de 2004.

Okiro Marcílio de Oliveira  
SESI São José dos Pinhais

Débora Desirrê de Lara  
SESI Ginástica na Empresa SJP